

# OBSAH

---

## **Prolog** **9**

### KAPITOLA 1

---

## **Proces změny** **11**

**Základní otázky** **12**

**Proč pojem „Kaizen“ a proč má filozofie původ v Japonsku** **13**

Logistika 13

Čistota 13

Stravování 13

Hotely 14

Životní prostor 14

Auta 14

Historie – samuraj 14

**Role top managementu – řízení změn** **15**

**Total Change Management – TCM (Komplexní řízení změn)** **17**

Kanri seminář 18

Kaizen® Management System (KMS) 20

Model Toyoty – inspirace pro vznik KMS 21

Gemba Kaizen Workshopy (GKW) 22

### KAPITOLA 2

---

## **Muda** **25**

Doby čekání 27

Zásoby 27

Transport 27

Zmetky 27

Chyby ve výrobě 28

Nadvýroba 28

Zbytečné pohyby 28

## KAPITOLA 3

<b>Metoda 5S</b>	<b>31</b>
<b>1. krok Seiri – Utřídit</b>	<b>33</b>
Akce červená karta	33
Akce barevné kartičky	34
<b>2. krok Seiton – Uspořádat</b>	<b>34</b>
<b>3. krok Seiso – Udržovat pořádek</b>	<b>35</b>
<b>4. krok Seiketsu – Určit pravidla</b>	<b>36</b>
<b>5. krok Shitsuke – Upevňovat a zlepšovat</b>	<b>38</b>
Kampaň 5S	39
Rizika projektu implementace 5S	40

## KAPITOLA 4

<b>Vizuální management, více než hezký podnik</b>	<b>43</b>
<b>Co je to vlastně vizuální management</b>	<b>43</b>
Co patří k vizuálním technikám?	44
Na závěr doporučení	48

## KAPITOLA 5

<b>Kaizen týmy</b>	<b>51</b>
Co je KAIZEN tým?	51
<b>Vytváření efektivních KAIZEN týmů</b>	<b>53</b>
Co doporučují odborníci?	56
Jaké metody a techniky může KAIZEN tým používat při tvořivém řešení problémů?	56

## KAPITOLA 6

<b>Total Productive Maintenance</b>	<b>59</b>
<b>Overall Equipment Efficiency</b>	<b>61</b>
<b>Pilíře TPM</b>	<b>62</b>
Kobetsu Kaizen	63
Autonomní údržba strojů	63
Plánovaná údržba strojů	65
Školení a trénink	65

Plánování nových strojů	65
Zajištění kvality	66
Bezpečnost a prostředí	66
Kaizen v kanceláři	66
<b>Proč vlastně dělat TPM</b>	<b>66</b>
Klíčové ukazatele úspěšnosti zavádění TPM	68

## KAPITOLA 7

---

### **Just in Time** **69**

Total Flow Management	71
Jak postupovat při realizaci TFM	72
Výrobní tok	73
Interní logistika	73
Externí logistika	73

## KAPITOLA 8

---

### **Optimalizace přestavovacích časů – SMED** **77**

Příklad postupu práce při workshop	79
------------------------------------	----

## KAPITOLA 9

---

### **Total Service Management (Komplexní management sektoru služeb a administrativy)** **83**

Model TSM (Total Service Management)	84
<b>Vytvoření dobrých základů</b>	<b>84</b>
Plýtvání, Muda	86
METODA 5S	90
Audity 5S	92
Realizace auditu	92
<b>Zlepšování činností zlepšováním spolupráce</b>	<b>93</b>
<b>Realizace úspor prostřednictvím mapování procesů</b>	<b>95</b>
<b>Profit pomocí celkové optimalizace</b>	<b>98</b>
<b>Zmocnění lidí k flexibilní práci</b>	<b>101</b>
<b>Hledání inspirace</b>	<b>102</b>
Shrnutí	103

## KAPITOLA 10

<b>Total Flow Management</b>	<b>105</b>
<b>Základní stabilita</b>	<b>106</b>
Důležité	107
<b>Výrobní tok</b>	<b>108</b>
Důležité	109
<b>Interní logistika</b>	<b>109</b>
Důležité	112
<b>Externí logistika</b>	<b>112</b>
Shrnutí	116

## KAPITOLA 11

<b>Total Quality Management</b>	<b>117</b>
<b>Klasifikace firmy z hlediska kvality</b>	<b>118</b>
<b>Nástroje pro zajištění kvality</b>	<b>118</b>
Základní nástroje	120
Pokročilé nástroje	120
Krok 1: Ujasnění cílů	121
Důležité	121
Krok 2: Rozvinutí možných příčin	121
Krok 3: Rozvinutí kořenových příčin	122
Krok 4: Návrh řešení	122
Krok 5: Testování řešení	122
Krok 6: Standardizace řešení	123
Krok 7: Horizontální rozšíření řešení	124
Vysoce sofistikované nástroje	124
Shrnutí	124

## KAPITOLA 12

<b>Personální kaizen – kaizen Energie</b>	<b>127</b>
Co z tohoto porovnání vyplývá	127
Co z toho vyplývá jako aplikace pro manažery a zaměstnance	128
<b>Čtyři pilíře Kaizen Energie</b>	<b>129</b>
Kaizen Energie vytváří nová paradigmatata	129
Doporučený postup při aplikaci Kaizen Energie	130



## PŘÍLOHY

<b>Úvahy</b>	<b>133</b>
Když je pacient Bohem, lékař nemůže být Jamesem Bondem	134
Co s efektivitou státní administrativy	138
Toyota success	142
Kultura protikladů	143
Síly expanze	145
Síly integrace	147
Napodobování Toyoty	151
<b>Případové studie</b>	<b>153</b>
Projekt optimalizace ve firmě MSA	154
Value Stream Mapping	154
Trénink zaměstnanců	155
Kanri Kaizen Workshop	155
Total Change Management	157
5S v office	157
Jak vypadá firma dnes	158
Organizace Gemba Kaizen Workshopů (GKW) ve firmě Embraco	160
Konkrétní cíle	160
Analýza pracoviště	161
Výstupy GKW	163
Aplikace kaizen v administrativě ve firmě AISAN INDUSTRY CZECH	166
Konkrétní cíle	166
Průběh projektu	167
Výsledky kaizen týmů ve firmě Synthos Kralupy	175
Případová studie nemocnice	177
Stav na začátku projektu	177
Změny a úpravy	178
Výsledky projektu	183

<b>Seznam použité literatury</b>	<b>185</b>
<b>Seznam použitých symbolů a zkratek</b>	<b>187</b>
<b>Rejstřík</b>	<b>189</b>